Wie viele Mitarbeiter brauche ich?

Die Personalausgaben sind der größte Kostenblock in einer Ordination. Gleichzeitig sind die Mitarbeiter ein wichtiger Faktor der Patientenzufriedenheit.

AUTORIN:
Tina Jung, MBA
MEDconcept Unternehmensberatung GmbH
www.medconcept.at

► Die meisten Ärzte kommen mit ein, maximal zwei Arztassistenten aus. Die Personalkostenquote kann bei Fachärzten z.B. für Innere Medizin schon mal bei 20 % liegen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Ausgaben für Ordinationsmitarbeiter neben Miete und Material der größte Kostenblock, gleichzeitig aber auch ein wesentlicher Qualitätsbestandteil, einer Ordination sind. Das Interesse, gerade diese Kosten im Rahmen zu halten, liegt auf der Hand und führt zwangsläufig immer wieder zu der Frage: Wie viele Mitarbeiter braucht ein Arzt?

Quantitative Personalbedarfsplanung

Um diese Frage bestmöglich beantworten zu können und den optimalen Personalbestand einer Ordination aufzuzeigen, empfiehlt es sich, eine Personalbedarfsplanung durchzuführen. Zur Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs ist die Frage zu stellen: Wie viel Personal wird zur Erfüllung der Aufgaben der Arztpraxis benötigt? In einem ersten Schritt werden dazu die unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeiten in der Ordination ermittelt und mengenmäßig bewertet, um so die durchschnittliche (ø) Arbeitsmenge zu erhalten. Diese ist anschließend mit der durchschnittlichen Bearbeitungszeit je Aufgabe und Tätigkeit zu multiplizieren. **Unser Tipp:** Da sich die Personalbedarfsplanung in der Regel eher für Kernprozesse wie eine Behandlungsassistenz eignet, können unterstützende Tätigkeiten zu Aufgabenpaketen gebündelt werden.

Besonders wichtig ist es, einen sogenannten Ausfallzeitfaktor zu berücksichtigen. Dazu gehören Fehlzeiten (FZ) wie etwa durch Ermüdung, Wartezeit oder Nebenarbeiten. Zum Schluss ist die Summe durch die durchschnittlichen Arbeitsstunden zu teilen. **Unser Tipp:** Unterschätzen Sie nicht das Telefonaufkommen oder Mailanfragen, die sich immer wieder als äußerst zeitintensive Bereiche erweisen.

Zusammengefasst ergeben sich folgende vereinfachte vier Arbeitsschritte zur Errechnung des optimalen Personalbedarfs:

1. Ermittlung der unterschiedlichen Aufgaben und Tätigkeiten in der Ordination
2. Mengenmäßige Bewertung der einzelnen Aufgaben -> Ermittlung der durchschnittlichen Arbeitsmenge

Personalbedarfsplanung Dr. Mustermann am Beispiel einer Ordinationsassistenz

Ein Beispiel: Herr Dr. Mustermann führt eine Kassenordination für Augenheilkunde und plant beispielsweise mit 40 Behandlungsfällen pro Tag in seiner Ordination. Dabei fallen pro Behandlungsfall 30 Minuten Bearbeitungszeit inklusive der Vor- und Nachbereitung an. Wenn davon ausgegangen wird, dass im Durchschnitt acht Stunden pro Tag gearbeitet werden und es auch zu Fehlzeiten kommt, sollte er mit drei Mitarbeitern in der Ordinationsplanung starten.

Aufgabe/Tätigkeit	Behandlungsassistenz
ø Arbeitsmenge	40 Behandlungsfälle/Tag
ø Bearbeitungszeit	30 Minuten inkl. Vor- und Nachbereitung
FZ	1,18
ø Arbeitsstunden	8h/Tag
Formel	(ø Arbeitsmenge x ø Bearbeitungszeit x FZ) / ø Arbeitsstunden
Berechnung	(40 x 0,5 x 1,18)/8 = 2,95
Ergebnis	**Für diese Aufgabe werden 3 Vollzeitkräfte benötigt.**

FOTOS: ZVG, ISTOCKPHOTO/ OKRASYUK

Wie viel kostet Personal?

Verschaffen Sie sich einen Überblick über Ihren aktuellen Personalbestand und dessen Kosten, indem Sie sich die benötigten Daten aus den Personalabrechnungen ziehen. Wenn Sie sich gerade in der Gründungsphase befinden und Ihnen diese Daten noch nicht vorliegen sollten, können Sie mit Durchschnittsgehältern rechnen, die Sie den jeweiligen Kollektivverträgen entnehmen können. Unserer Erfahrung nach pendeln sich Gehälter üblicherweise bei 20 % über dem jeweiligen Kollektivvertrag ein. Unser Tipp: Vergessen Sie nicht das 13. und 14. Gehalt und die Lohnnebenkosten mit einzukalkulieren, die für Sie als Arbeitgeber anfallen. Beispiel Dr. Mustermann:

Mitarbeiter	Funktion	Art der Anstellung	Dienstgeberkosten
1	Front Desk	VZ	40.000,–
1		TZ	30.000,–
1	Praxismanagement	TZ	30.000,–
1	Reinigungskraft	TZ	12.000,–
1	Ordinationsassistenz	VZ	40.000,–
1		TZ	30.000,–
1		TZ	20.000,–
7	**Gesamt**		**202.000,–**

3. Ermittlung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit
4. Berücksichtigung von Fehlzeiten (FZ)

Qualitative Personalbedarfsplanung

Wussten Sie, dass etwa 70 % des Eindrucks, den ein Patient aus der Praxis mitnimmt, nicht aus Ihrer Behandlung, sondern aus dem Engagement der Mitarbeiter resultiert? Daher kommt der Personalwahl eine sehr hohe Bedeutung zu. Der Erfolg der Ordination steht und fällt mit der Qualifikation bzw. Qualität der Mitarbeiter.

Im Rahmen der qualitativen Personalbedarfsplanung werden die benötigten Qualifikationen und Kenntnisse von Mitarbeitern für den jeweiligen Arbeitsplatz in der Ordination inklusive fachlicher als auch persönlicher Qualifikationsmerkmale ermittelt. Die bereits bei der quantitativen Personalbedarfsplanung ermittelten Aufgaben und Tätigkeiten werden nun mit den dafür erforderlichen Qualifikationen verknüpft. **Unser Tipp:** Die fachliche Eignung eines Mitarbeiters kann im Nachhinein verbessert werden. Die soziale Kompetenz und Persönlichkeit dagegen kaum.

Beachten Sie auch in diesem Zusammenhang, dass zumindest in kleinen Ordinationen die administrativen Tätigkeiten oftmals noch immer vom Inhaber selbst und nicht von der Ordinationsassistenz erledigt werden. Dazu rückt die Rolle eines Ordinationsmanagers immer mehr in den Fokus. Ordinationsmanager kümmern sich sowohl um die organisatorischen als auch wirtschaftlichen Belange der Ordination. Die Ausbildung eines Ordinationsmanagers umfasst heute unter anderem Kenntnisse über das österreichische Gesundheitssystem, Unternehmensführung oder Qualitätsmanagement und lassen sie immer mehr zu einer echten Stütze – vielleicht auch in Ihrer – Ordination werden.

Wertschöpfungsfaktor: Mitarbeiter

In der Praxis zeigt sich häufig, dass der Wertschöpfungsfaktor in der Ordination allein der Arzt ist. Das bedeutet, der Arzt verdient nichts oder wenig an der Dienstleistung seiner Mitarbeiter. Hier bleibt für viele Mediziner ein interessantes Potenzial, die Mitarbeiter, so weit wie gesetzlich möglich, mit Dienstleistungen am „Kunden“ zu beauftragen und sie vom reinen Abwicklungsfaktor zu einem wertschöpfenden Teil der Ordination zu machen. **Und noch ein letzter Tipp:** Vergleiche machen selten sicher, aber sie zeigen, wo man steht! Dies gilt auch für Ordinationen, die ihre eigenen Kostenpositionen mit den Ergebnissen fachgleicher Praxen messen. Regelmäßige Vergleiche der eigenen Personalkostenquote mit dem Fachgruppendurchschnitt kosten kaum Zeit, liefern aber unter Umständen wichtige erste Hinweise auf Fehlentwicklungen. Die Personalkostenquote zeigt, wie hoch der Anteil an den Einnahmen ist, der für Gehälter einschließlich der Lohnnebenkosten aufgewendet werden muss. ■

ÄRZTE EXKLUSIV PRAXISBÖRSE
– QR-Code scannen